

## ЛИДЕРИ И МЕНАѢРИ- ЛИДЕРСТВО, МОЌ И ПРОМЕНИ

Николче Рунчев\*, Борис Крстев\*\*, Благој Голомеов\*\*

### Апстракт

Менаџерите-лидери се клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целосната деловна политика во организацијата. Затоа тие треба да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе овозможат да бидат идеализирани од луѓето. Нивниот пример на однесување е она што ги прави успешни во раководењето на организацијата.

Лидерот како лице кое што го спроведува раководењето, има посебна функција и улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови. За да влијае врз другите, самиот тој треба да покаже однесување какво што очекува од соработниците, добро да го разбира човечкото однесување, да знае правилно да комуницира, мотивира и води.

**Клучни зборови:** менаџер, лидер, менаџмент, вредносен систем, квалитети, лидерство, стил на раководење, цел, мотивација, комуникација, водење, организација

## LEADERS AND MANAGERS-LEADERSHIP AND CHANGE IOC

Nikolce Runcev\*, Boris Krstev\*\*, Blagoj Golomeov\*\*

### Abstract

Managers-leaders are key people, key factors, initiators, and designers responsible for the overall business policy in the organization. Therefore they should be distinguished by special qualities that will enable it to be idealized by the people. Their behavior is an example of what makes them successful in the management of the organization. Leader as a person exercising leadership, has a special function and role in the organization, allowing greater influence on other members. To influence others, he should show what the behavior expected of associates, good to

---

\* Управа за јавни приходи, Штип, Р. Македонија

\*\* Универзитет "Гоце Делчев" Штип, Факултет за природни и технички науки, Штип, Р. Македонија

\* Public Revenue, Stip, R. Macedonia

\*\* Goce Delcev University, Faculty of natural & technical sciences, Stip, R. Macedonia

understand human behavior, to know to properly communicate, motivate and lead.

**Key words:** manager, leader, management, values, quality, leadership, management style, purpose, motivation, communication, management, organization

## 1. Вовед

Земјите со традиција во менаџментот даваат свој придонес за надградување на концептот на лидерството. Времето на транзиција на нашата земја е време во кое на креативен начин треба да се изврши реконструкција на институциите на системот, а пред се на стопанските субјекти (организациите). Успешниот лидер во такви услови се јавува како човек кој може да ги поведе во трансформација која ќе доведе до поефикасно и поефективно работење на организацијата, а со тоа и на стопанството на земјата во целина. Комплексноста на околината, зголемената неизвесност и жештината на промените бараат поинаков капацитет на лидерството различно од тоа што нудат традиционалните управувачки модели. Потребен е нов тип на лидер, кој може да реагира креативно и делотворно со текот на промените. Таквиот лидер ја разбира комплексноста и бара шанса за партнерски односи со поединците и групите.

Заради решавање на организациските и општествените проблеми, создавајќи при тоа организација која учи и постојано се иновира и обновува. Глобализацијата на светската економија и неопходноста од извоз и конкурентска борба на светскиот пазар е идеално време за докажување на лидерите кои можат да соберат тим на врвни менаџери и да ги поведат во остварување на сопствената визија. Тоа се процеси кои бараат од менаџерите прифаќање и примена на најновите светски искуства од областа на мотивацијата и лидерството.

Намерата на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги прилагодат техниките на делување кон така осознаените фактори. Сепак тешкотијата лежи во идентификувањето на најкритичните фактори. Некои од критичните фактори кои менаџерот мора да ги има во предвид при изборот на стил на лидерство се: потребите на подредените, карактерот на работните групи, карактерот на задачата што треба да ја извршат подредените, организационата структура, културата и климата на организацијата. Преку набљудување на организацијата се согледуваат нејзините видливи аспекти како: стратегии, цели, политики, структура, технологија, формален авторитет и канали на командување. Но, освен со овие видливи елементи, менаџерот се соочува и со голем број скриени аспекти на организацијата како што се: ставови, перцепции, групни норми, неформални односи, конфликти меѓу поединци и групи и др. кои, исто така треба да ги познава и разбира.

Работата на менаџерот како лидер е работа со луѓе, за преку нив да се остварат целите на организацијата.

### **Начела на однесување (Лидерство)**

Реши ги проблемите, а не го барај виновникот. Далеку е попродуктивно и поевтино да се открие што треба да се работи за да се реши проблемот кој се појавил, отколку да се троши време на барање на виновникот.

Кажи им на луѓето што сакаат, а не како тоа да го направат. Ќе најдеш поодговорни и помалку дефанзивни луѓе, ако ги поведеш, а не да делиш само инструкции. Со време ќе видиш повеќе иницијативи, повеќе иновации.

Излезете од својата канцеларија. Лидерството по покрет ја завршува работата. На тој начин си подостапен. Добиваш информации од прва рака. Сознаваш што стварно се случува.

Учи од грижите на другите. Не живееме доволно долго за да се сами би направиле.

Постави паметни (S.M.A.R.T.) цели. Целите кои ги поставуваш себе си, или на другите, треба да бидат: Одредени (Specific), Умерени (Measurable), Достижни (Achievable), Реални (Realistic) и Временски одредени (Time - based).

Постави пример: Една од најважните работи на лидерот е да се постави во улога на позитивец кој може да повлече тим со кој заеднички ќе придонесат во остварувањето на определена цел.

Спознај го својот GPM. Во менаџментот GPM е акроним за цели (Goals), Планови (Plans) и Метрика (Metrics). За да се постигнат целите, мораме, пред се, да одредиме што се нашите цели.

Потоа мораме да разработиме план кој води до нашата цел. На крајот потребна ни е метрика (мера) за да знаеме дали се движиме кон нашата цел по планот.

## **2. Лидери и менаџери**

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците.

Менаџерите не се секогаш и успешни лидери, односно не секогаш лидерите се и менаџери. Се разбира, организациите без оглед на големината, претпочитаат и настојуваат да развијат менаџери кои се едновременно и лидери.

Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во нивната различна функција.

Менаџментот се соочува со комплексноста. Неговата практика и процедура во голема мера се одговор на појавата на големите организации. Без добар менаџментот, комплексните организации би

станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција. Добриот менаџмент носи доза на ред и конзистентност.

Лидерството се соочува со промените.

Брзите технолошки промени, поголемата меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, нестабилниот нафтен картел, трансакциите со junk bonds и демографските промени на работната сила, се некои од повеќето фактори кои придонесуваат за ова поместување. Големите промени во организацијата стануваат се понеопходни за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство.

И двата системи на акција вклучуваат одлучување за тоа што треба да се направи.

Креираат врски на луѓе и односи за извршување на планот и се обидуваат да обезбедат луѓето да ја извршат работата.

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба пред се да се познава самиот себе. Во преносна смисла лидерот е архитект кој оформува културата на организацијата.

Менаџерот, пак е секој оној кој, на било кое ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој истовремено е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи на работењето на организацијата. Овие разлики можат да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.

#### 1. Ориентација кон целите

Лидерите размислуваат за целите на тој начин што тие креираат претстава и очекувања за насоката во која ќе се одвива работењето на организацијата.

Менаџерите од друга страна, настојуваат на работата да гледаат како на начин за остварување на целите, заснован на акции преземени од страна на работниците.

#### 2. Ориентација кон работата

Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефектни, на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи, кои треба да соработуваат при формулирање стратегии и донесување одлуки.

3. Човечки односи. Во односот со другите, лидерите вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности, бидејќи тие ги прават нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени

индиректно, користејќи “сигнали“ наместо “пораки“. Тие исто така инсистираат на навремено извршување на работата.

Разликата е едноставна: Менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како една работа е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што навистина им значат настаните и одлуките на учесниците.

4. Од аспект на самите себе лидерите тендираат кон поседување на условно речено, две лица.

Тие се чувствуваат одвоени како од нивното окружување, така и од луѓето. Менаџерите гледаат на самите себе како на регулатори на работата со која тие се идентификуваат и од која добиваат награда. Со други зборови улогата што ја имаат менаџерите ги хармонизира должностите и договорностите.

Најисцрпно согледување на разликите меѓу менаџерите и лидерите дава Креиг Хикман кој елаборира 5 групи на континуми, на чиешто краеве се менаџерот и лидерот.

Во услови на конкурентна стратегија / предност менаџерот е склон кон стратегиско размислување и формирање на стратегијата, додека лидерот кон примена на стратегијата и изградба на култура на организацијата.

Менаџерот останува во состојба на готовност за опасноста од неуспех, додека лидерот постојано се занимава со можностите или со унапредувањето на успехот.

Лидерот размислува за сеопфатните глобални и долгорочни визији, додека менаџерот за конкретните верзии на она што може да се случи утре.

Менаџерот ги изолира варијаблите и специфичните компоненти со цел да ги дефинира и да ги разреши, додека лидерот настојува да зафати поголема посеопфатна слика на настаните во корелација. Каде што постои конкурентско условување, менаџерите се концентрираат на ривалите и се борат за поголемо учество на пазарот, додека лидерите се трудат да го оценат севкупното конкурентно опкружување, целата дејност, можностите за поврзување со ривалите и создавање на партнерства.

Менаџерот претпочита остварување на мали, но континуирани добивки, додека лидерот размислува за стратегии кои водат кон големи добивки. Менаџерот е концентриран на слабостите во работењето и како да ги надминиме, а лидерот кон предностите и како да се надградува врз нив.

Во сферата на организациската култура / способност, менаџерот и повладува на авторитативната структура и хиерархија како примарно средство за остварување на нештата во организацијата додека лидерот се грижи за влијанието што може да го има во оформувањето на насоките и приоритетот.

Менаџерот е насочен кон униформноста на практиките, додека лидерот повеќе влече кон единство на целта.

Менаџерот смета на програмите, а лидерот се обраќа директно на луѓето и го подвлекува индивидуалниот развој како поважен. Менаџерот примарно размислува во рамките на политиките кои ги објаснуваат и ги специфицираат соодветните активности, додека лидерот претпочита со својот пример да ги поттикне останатите.

Секоја организација има потреба од вештини, а менаџерот се движи кон одреден вид на инструкциски курикулум што ќе ги научи луѓето на потребните вештини, додека лидерот длабоко верува во инспирирање на луѓето од предизвиците и во само - изградбата на вистинските вештини.

Менаџерот го претпочита “менаџментот по пат на цели“ - MBO, додека лидерот повеќе сака да спроведе “менаџмент преку одење наоколу“ - MBWA, разговарање со луѓето, доаѓање во допир со нивните услуги во организацијата и дознавање како тие гледаат на својата улога што претставува неформален и неструктуриран начин. Менаџерите сакаат контрола, лидерите претпочитаат пренесување на моќта.

Менаџерот обично се фокусира на задржување и отстранување на поединците кои не ги извршуваат своите работни задачи, додека лидерот се грижи за развој и зачувување на луѓето дури и тогаш кога тие не работат задоволително. Конзистентноста го преокупира менаџерот, додека обврзувањето го ангажира лидерот.

Промените, екстерни и интерни, исто така се начини на корпоративно живеење. Додека менаџерот посакува стабилност, лидерот осознава дека кризата може да го стимулира подобрувањето. Менаџерите се обидуваат да го копираат успешниот напор на останатите, а лидерите да бидат оригинални.

Менаџерите ги поврзуваат, поправаат и ги ставаат нештата (постојано неподвижни) на место, а лидерите се движат околу организацијата, одврзувајќи ги и преместувајќи ги нештата за да се осигураат дека организацијата не стагнира.

Менаџерите одмеруваат компромиси, додека на лидерите не им пречи да ги поларизираат луѓето околу екстремите, за да ги разјаснат разликите меѓу нив. Промените во окружувањето влијаат менаџерот да се концентрира на реакција и одговор, додека лидерот го стимулираат да стане проактивен, антицитативен, па дури и склон кон создавање на промени.

“План за промена!“ - вели менаџерот.

“Експериментирај со него!“ - инстистира лидерот.

Во поглед на индивидуалниот стил и ефективноста менаџерот води сметка за методите, додека лидерот се концентрира на мотивите. Менаџерите се логички, а лидерите се латерални мислителите. За да се определи вредноста, релевантноста, и придонесот менаџерите размислуваат во рамките на хиерархијата, додека лидерите размислуваат многу повеќе во рамки на еднаквост на организацијата.

Кога доаѓа до конфликт менаџерот се движи кон негово изгладување, додека лидерот смета дека е тешко да се избегне конфронтација во конфликтот. Менаџерите преземаат одговорност, а лидерите на менаџерите ја потенцираат формалноста, а лидерите ја охрабруваат неформалноста. За менаџерот се е предмет на науката, за лидерот се е предмет на уметноста.

“Дај ми должности да ги извршувам” - вели менаџерот.

“Дај ми соништа да ги следам” - вели лидерот.

Од овие согледувања на Хикман може да се забележи дека менаџерот претендира да го означи повеќе аналитичкиот, структурираниот, контролираниот целисходниот и подредениот крај на континуумот, додека лидерот повеќе претставува експериментален, визионерски, флексибилен, неконтролиран и креативен екстрем. Треба да се има предвид дека најголем број луѓе не се наоѓаат себеси на ниту еден од екстремите на менаџерско - лидерскиот континуум.

### **3. Авторитет во организацијата**

Авторитетот, моќта и влијанието во организацијата се централни точки за разбирање на лидерството. Авторитетот е право да се бара акција од другите или право на команда која ја има менаџерот. Од аспект на менаџерот авторитетот е право да се донесе одлука и да се бара од другите да ги извршуваат работите потребни за остварување на целите на организацијата.

Постојат две главни теории за изворот на формалниот авторитет во организацијата.

Класичната теорија на авторитет и теорија на прифатен авторитет.

Теоријата на прифатен авторитет смета дека авторитетот доаѓа од долу, бидејќи нема авторитет освен подредените кои ги прифаќаат директивите.

Според оваа теорија, изворот на авторитетот не се наоѓа во личноста која поседува авторитет или која издава наредби, туку во прифаќањето или неприфаќањето на авторитетот од страна на подредените. Притоа, одговорот на поединецот кога некој го наметнува својот авторитет врз него, ќе биде под влијание на голем број фактори: семејниот живот, нивото на интелектуална способност и стекнатото образование, факторите на окружувањето, личните ставови, емоциите, физичкото и менталното здравје, како и економските околности.

Од друга страна, индивидуалниот договор може значително да варира од една ситуација до друга, а успешноста на организациите зависи од способноста на лидерите да создадат спремност и способност за соработка кај луѓето.

Честер Бернارد развива т.н. зона на индиферентност за секоја поединец кој го опфаќа авторитетот од други. Таа се базира на идејата дека поединците настојуваат да постават определени граници во чии

разлики позитивно ќе одговорот на влијанието на авторитетот врз нив. Секое лице определува три категории на можни акции:

1. Акции кои се јасно неприфатливи и нема да бидат спроведени;
2. Акции кои се на граница на прифатливост или неприфатливост;

3. Акции кои се прифатливи без никакво сомневање.

Согласно на Бернард, доколку менаџерот е на повисоко ниво во хиерархијата на менаџментот, доколку е поширока зоната на индиферентност. Од друга страна работниците на пониски нивоа имаат релативно тесни зони на индиферентност. Ова се објаснува со фактот дека за оценка на работата на пониско ниво организациите дефинираат конкретни работни места со прецизирани задачи за извршување.

Менаџерите, од друга страна, се обучуваат за прифаќање на одговорност и за напредување во хиерархијата на менаџментот. Тие не гледаат колку часови работат, туку размислуваат за благосостојбата на организацијата.

Во литературата се среќаваат и други можни извори на авторитетот. Според неформалната теорија на авторитет авторитетот се темели на личноста, харизмата на лидерот. Во голем број случаи едно определено лице, иако нема никаков официјален авторитет, сепак станува лидер. Ова се однесува на поединци кои поседуваат квалитети потребни да се стекне лојалност, верност и ентузијазам кај следбениците. Тие го следат лидерот поради вербата во него и заедничката идеја што ја прокламира.

Друга теорија е теоријата на знаење која смета дека авторитетот произлегува од знаењето, умешноста на личноста во некоја определена област. Во услови кога некој проблем бара определено стручно знаење, природно е луѓето да најдат потпора во индивидуи кои го поседуваат потребното знаење и ги почитуваат нивните одлуки.

#### **4. Моќ во организацијата**

Моќта е една од централните точки во разбирањето на лидерството во организацијата. Лидерите ја користат како средство за остварување на заедничките цели. Тоа е во суштината на лидерството.

Под поимот моќ подразбирање способност или потенцијал да се оствари висок степен на влијание врз другите. Иако зборот моќ кај многу луѓе има негативна конотација, сепак таа е неопходна за успехот на лидерот. Секако дека моќта не произлегува од желбата за контрола на подредените, туку од потребата за влијание и контрола на другите во смисла на доброто на групата и организацијата во целина. Вака “позитивно” сватена, моќта е основата на која се базира ефективното лидерство. Успешните менаџери ја користат моќта да влијаат на другите, за да тие работата напорно во остварувањето на целите на организацијата.



Според Џон Френч и Бертрам Равен има 5 класични видови на моќ?

- Легитимна моќ, - Моќ на наградување, - Моќ на принуда, - Референтна моќ и - Експертска моќ.

**Легитимна моќ** се заснова на позицијата на лидерот во хиерархијата, односно произлегува од формалниот авторитет. Значи поврзана е со позицијата на поединецот во хиерархијата.

**Моќта на наградување** зависи од способноста на лидерот да ги награди подредените за извршувањето на определена задача.

**Моќта на принуда** е моќ лидерот да влијае на другите преку својата способност да ги казнува вработените заради нивниот неуспех да ја извршат работата на задоволителен начин, односно од способноста за ускратување на награда. Казнувањето може да има значајно влијание врз однесувањето на поединците, затоа менаџерот треба да обрне грижливо внимание при примената на овој вид моќ. Перманентната употреба на моќта на принуда може да влијае негативно на моралот и да доведе до фрустрации.

**Референтна моќ** или повикување на моќ е заснована на влијанието на лидерот на останатите поради персоналната идентификација со него. Ова често се случува при личниот восхит од него. Со други зборови, моќта на повикување е поврзана со личноста на лидерот кој поседува карактеристики достоини за восхит, односно има одлична репутација. Тој ги инспирира и ги поттикнува подредените.

**Експертската моќ** произлегува од поседување одредени искуства, технички знаења или информации неопходни за проблемот што се решава, а кои останатите ги немаат. Во одредени случаи, лице со експертско знаење се поставува на менаџерската позиција да води.

Лидерството се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата.

- Менаџментот е поширок поим од лидерството, затоа што подразбира и користење на ресурсите, а не само влијание врз луѓето.

- Менаџментот се соочува со комплексноста, комплексните организации би станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција.

Големите промени во организацијата стануваат се понеопходни, за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство.

- Големината на авторитетот зависи од големината на моќта на наредување, казнување и овластување што ја има поединецот. Авторитетот во најголем број случаи произлегува од позицијата во организацијата.

Моќта е основата на која се базира ефективното лидерство. Теоријата на стратешки промени или организациона трансформација промените ги гледа како средство за адаптација на претпријатието. Таа адаптација се врши низ радикални, сеопфатни и револутивни промени на стратегијата, а потоа и на организацијата на претпријатието.

## **5. Заклучок**

Лидерите кои се способни да ги поттикнуваат менуваат и користат вредностите, верувањата, и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации се големи промени, се трансформациони лидери. Организацијата мора да поседува способности за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења.

Трансформациониот лидер обезбедува силна визија и “заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот.

Само трансформационите лидери се способни да трасираат нови текови за модерната организација. Лидерот на организацијата мора да креира архитектура која ќе може тие работи да ги координира и оркестрира во правец на реализација на визијата. Во суштина, таа задача се сведува на процесите на едукација, вклучување на вработените во промените и комуникациите.

### **Литература:**

Graig R. Hickman: Mind of Manager Soul of Leader, New York 1990

Љубомир Дракулевски, “Лидерство“ основа за ефективен стратегиски менаџмент - Скопје 1999

Николче Рунчев, ”Кадровскиот менаџмент и квалитетот на економијата – Штип, 2010 год.